

Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 2)

Analysis of the Leader's Leadership Qualities as a source of Ensuring effective Management of the Organization (part 2)

УДК 338

Получено: 18.11.2021

Одобрено: 12.12.2021

Опубликовано: 25.12.2021

Тебекин А.В.

д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, e-mail: Tebekin@gmail.com

Тебекин П.А.

главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк»

Tebekin P.A.

Chief Expert of the Information Communications Support Department of Alfa-Bank JSC

Егорова А.А.

ведущий специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»

Egorova A.A.

Leading Specialist of the R&D Department of Intayr Scientific and Technical Center LLC

Аннотация

Проанализировано содержание ряда лидерских качеств, которыми должен обладать формальный руководитель, чтобы быть признанным коллективом сотрудников как фактический (действительный) руководитель, способный добиться успеха в развитии управляемой социально-экономической системы.

Рассмотрены такие лидерские качества, как: умение анализировать альтернативные издержки; умеренность и скромность; дисциплинированность; умение видеть перспективу; умение анализировать риски и управлять ими; умение рационально использовать время (эффективный тайм-менеджмент); зрелость в управлении (в первую очередь, в принятии и реализации управленческих решений); являться примером для подражания (быть образцом для персонала); умение выстраивать отношения с разными людьми; хорошие социальные навыки; навыки эффективных

публичных коммуникаций; честность и открытость; умение слушать других; преданность делу; наличие чувства сострадания и сочувствия нуждам других людей (своих сотрудников); способность разумно противостоять оппонентам; умение делегировать как права, так и обязанности; умение вести переговоры.

Определена взаимосвязь рассмотренных лидерских качеств с основными функциями менеджмента.

Ключевые слова: анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией.

Abstract

The article analyzes the content of a number of leadership qualities that a formal leader must have in order to be recognized by a team of employees as an actual (real) leader capable of achieving success in the development of a controlled socio-economic system.

The following leadership qualities are considered: the ability to analyze opportunity costs, moderation and modesty, discipline, the ability to see the perspective, the ability to analyze risks and manage them, the ability to use time rationally (effective time management), maturity in management (primarily in the adoption and implementation of management decisions), be an example to follow (be a role model for staff), the ability to build relationships with different people, good social skills, skills of effective public communication, honesty and openness, the ability to listen to others, dedication to the cause, having a sense of compassion and empathy for the needs of other people (their employees), the ability to reasonably resist opponents, the ability to delegate both rights and responsibilities, the ability to negotiate.

The relationship of the considered leadership qualities with the main functions of management is determined.

Keywords: analysis of the leader's leadership qualities as a source of ensuring effective management of the organization.

Введение

Одним из важнейших источников обеспечения эффективного управления организацией являются лидерские качества ее руководителя.

Как показали ранее проведенные исследования [11, 23-26, 33-35, 39, 42], лидерские качества руководителя играют большое значение на всех этапах жизненного цикла организации.

Однако, наибольшее значение лидерские качества руководителя имеют на этапах создания организации и преодоления ею кризисов [21], аналогичных нынешнему [29], где особенно востребованы предпринимательские способности лидера [7, 9, 22, 27, 30, 31].

В этой связи представляет интерес более глубокое рассмотрение лидерских качеств руководителя с целью формирования его детально прописанного обобщенного позитивного портрета признаков, обеспечивающих эффективное развитие управляемой организации.

Цель исследования

Таким образом, целью представленных исследований является дальнейшая детализация в рамках проводимого комплексного анализа лидерских качеств, которыми должен обладать руководитель, в интересах формирования его детально прописанного обобщенного позитивного портрета признаков, увязываемых с основными функциями менеджмента, и обеспечивающих эффективное развитие управляемой организации.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили научные труды, посвященные изучению лидерских качеств руководителя, получивших отражение в работах таких

авторов, как Афонин Ю.А., Орлова Л.В. [2], Базаров Т.Ю. [3], Бендас Т.В. [4], Веснин В.Р. [5], Евтихов О.В. [6], Ерастова А.В., Черкасова О.В. [8], Клементьев Д.В. [10], Кови С. [19], Равино А.В. [17], Савинова С.Ю., Васильева Е.Н. [18] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские труды, раскрывающие проблемы лидерства и лидерских качеств [7, 11, 20, 22, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 41] и др.

Основное содержание исследований

Данное исследование является логическим продолжением первой части анализа лидерских качеств руководителя [22], представленных на рис. 1, в ходе которых было установлено, что из 18-ти проанализированных лидерских качеств 38% связаны с функцией менеджмента «организация» и 62% связаны с функцией менеджмента «мотивация».



Рис. 1. Результаты анализа связи лидерских качеств руководителя с функциями менеджмента «организация» и «мотивация»

Результаты проведенного в данном исследовании анализа характеристик лидерских качеств с учетом обеспечиваемых функций менеджмента представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты анализа характеристик лидерских качеств с учетом обеспечиваемых функций менеджмента

№	Лидерское качество	Характеристика лидерского качества	Обеспечиваемая функция менеджмента
1	Умение анализировать альтернативные издержки	Настоящий лидер отдает себе отчет в том, что во многих управленческих ситуациях принятие решений связано с оценками рисков возникновения альтернативных издержек, заключающихся как в определении прямых потерь, так и в учете размеров недополученной (упущенной) выгоды	Планирование, организация

		[13]. Именно с учетом этих оценок лидеры принимают управленческие решения	
2	Умеренность, скромность и самокритичность	Лидеры должны отдавать себе отчет в том, что к ним коллектив сотрудников относится с повышенным вниманием. Поэтому им надлежит быть умеренными в своих потребностях, чтобы не вызывать раздражение сотрудников своими привилегиями. Лидеры только выиграют, если будут отличаться скромностью, добиваясь в работе с сотрудниками положительной обратной связи и демонстрируя умение фокусироваться на потребностях своих сотрудников с целью оказания помощи в их удовлетворении. Лидеры должны быть открыты для неудобных вопросов и критики. Они должны быть не только способны, но и готовы практически мгновенно признать свою не идеальность, когда совершают ошибки в работе [16]	Организация, мотивация
3	Самодисциплина	Самодисциплина демонстрирует не стремление и умение лидера использовать инструменты наказания или средства вознаграждения сотрудников, а навыки осуществления самоконтроля, обеспечивающие внутреннее спокойствие и внешнюю решимость, передаваемую коллективу. При этом, демонстрируя решительность в действиях и проявляя силу воли, лидер также посылает сотрудникам сигналы его способности быть дисциплинированным и подавать пример организованности окружающим [32]	Организация, мотивация
4	Умение видеть перспективу	Лидер должен уметь видеть не только решение сиюминутных задач, лежащих на поверхности, но и уметь рассмотреть более отдаленные и завуалированные проблемы и перспективы с различных точек зрения, опираясь на факты, а не эмоции [28]	Планирование, организация
5	Умение управлять рисками	Лидер должен уметь выявлять риски, анализировать и оценивать их с тем, чтобы грамотно управлять ими в интересах обеспечения максимально положительного или минимально отрицательного (в зависимости от ситуации) влияния на результат. При этом лидер должен уметь различать,	Организация

		какие риски допустимы, а какие нет [12]	
6	Владение тайм-менеджментом	Лидер должен понимать, что время является одним из самых ценных ресурсов, и в этой связи он должен владеть тайм-менеджментом, эффективно планируя как свое время, так и рабочее время своих сотрудников [44]	Планирование, организация
7	Зрелость личности	Зрелость личности лидера определяется не его возрастом, а характером предпринимаемых действий, который наиболее ярко проявляется в трудных ситуациях. При этом уверенность лидера в себе (передающаяся сотрудникам), проявляющаяся в способности неуклонно двигаться вперед вопреки встречающимся сложностям (но, разумеется, с учетом технологий их преодоления) является одним из важных показателей зрелости [32]	Организация, мотивация
8	Быть примером для окружающих	Лидера оценивают не по его словам, а по делам, впрочем, как и любого другого человека, но только с большим пристрастием [38]. Сотрудники очень внимательно отнесутся к самоотверженным действиям лидера, прилагающего все усилия для эффективного развития организации. Но с не меньшим вниманием сотрудники отметят пассивность и равнодушие руководителя к делам организации, который, возможно даже того не осознавая, по сути, посылает сотрудникам сигнал – «можно делать как я». В любом случае лидер всегда является примером для остальных сотрудников. Другое дело – какой этот пример: положительный или отрицательный	Мотивация
9	Способность выстраивать отношения	Лидера зачастую, и не без оснований, оценивают по его связям с полезными людьми, от которых зависят перспективы развития. Поэтому для лидера важно не только понимание ценности выстраивания долгосрочных конструктивных отношений в своей области деятельности и смежных с ними областях, но и умение выстраивать эти отношения на условиях взаимовыгодного сотрудничества. Активное участие лидера в создании партнерской сети [14], состоящей из значимых (важных, ценных) людей,	Организация

		имеет подчас решающее значение для его долгосрочного успеха в карьере и бизнесе	
10	Наличие социальных навыков	Харизматичность лидера должна проявляться в дружелюбии, общительности и открытости. Лидер должен понимать, что также как потребители чисто психологически предпочитают (при равенстве характеристик товаров у разных продавцов) совершать покупки у тех продавцов, к которым испытывают симпатию [36], так и сотрудники предпочитают работать с лидерами, которые им нравятся. Поэтому руководителю, стремящемуся добиться успеха в делах, нужно стремиться стать именно таким привлекательным человеком, научившись разговаривать с людьми в привлекательной, спокойной и уважительной манере	Организация, мотивация
11	Навыки публичных коммуникаций	Лидеры должны обладать навыками успешных публичных выступлений вне зависимости от уровня и масштабов аудитории слушателей, поскольку такие коммуникативные навыки не только позволяют доступно донести информацию до слушателей, завоевав их симпатии, но и повышают авторитет лидера как оратора (трибуна), обеспечивая ему достижение дальнейших профессиональных успехов [15]	Организация, мотивация
12	Честность и открытость	Несмотря на то, что мнение о том, что мир с каждым днем становится все прозрачнее, и секретов в нем остается все меньше, в известном смысле является мифом (в силу огромного объема обращающейся недостоверной информации), необходимо учитывать, что правда рано или поздно все равно всплывает наружу. Вот почему честность для лидера является наилучшей политикой деятельности, поскольку люди уважают тех руководителей, которые способны честно делиться информацией и способны спокойно и взвешенно реагировать как на хорошие, так и плохие новости о деятельности организации и окружающих ее процессах [36]. Считается, что именно такой подход позволяет лидеру эффективно	Организация, мотивация

		действовать в любой ситуации и своевременно корректировать планы по движению организации вперед	
13	Умение слушать	Лидеры должны уметь эффективно взаимодействовать со своими сотрудниками, прилагая достаточные усилия для того, чтобы внимательно слушать информацию, которой они делятся как в форме предложений и пожеланий, так и в форме описания проблем, с тем, чтобы своевременно обеспечить обратную связь, содержащую поддержку и внимание [36]. Согласно учению Конфуция, лидеры сначала слушают и лишь потом говорят, поскольку умение (искусство) слушать – это больше, чем молчание, поскольку оно дает возможность своевременно задавать правильные и нужные для дела вопросы, анализировать информацию и делать обоснованные выводы	Мотивация
14	Преданность делу	Лидеры отличаются тем, что остаются верными своей системе ценностей и неуклонно двигаются к намеченным целям не только когда им помогает «попутный ветер», но и когда на них осуществляется давление препятствующих сил, в том числе пытающихся загнать их в «надлежащие», удобные и привычные рамки. Но лидера это не останавливает, поскольку сохраняет верность своему слову, преданность своему делу и способность к долгосрочной фокусировке на поставленной цели. Здесь уместно вспомнить слова Томаса Эдисона о преданности своему делу: «...вы не понимаете, как устроен мир. У меня не было никаких неудач. Я с успехом определил пять тысяч способов, которые никуда не годятся. В результате я на пять тысяч способов ближе к тому способу, который сработает» [45]	Мотивация
15	Чувства сострадания и сочувствия нуждам других людей	Сосредотачиваясь на достижении своих целей, лидер одновременно должен уделять внимание другим людям – своим сотрудникам, вникая в их потребности и сопереживая их чувствам, понимая при этом, что намеченные цели достигаются во многом не за счет окружающих людей, как гласит концепция научного управления Ф. Тейлора [1], а при	Мотивация

		помощи и поддержке этих людей [36]. Используя рыночный принцип – «выявите потребность и удовлетворите ее», лидер, вникая в потребности своих сотрудников, искренне интересуясь их нуждам, проявляя при этом сочувствие и сострадание, должен стремиться помочь нуждающимся удовлетворить их потребности, и тогда люди оплатят ему той же монетой [32]	
16	Способность разумно противостоять оппонентам	Если большинство людей стараются избегать конфликтов, исключая возникновение споров и разногласий, чтобы миновать неприятности, то лидеры не боятся отстаивать свою точку зрения, одновременно осуществляя поиск и предлагая взаимовыгодный способ решения проблем. Лидер прекрасно понимает, что, оперативно решая проблемы, он выигрывает по времени и, по сути, по сравнению с ситуацией уклонения от проблемы, которая так и остается нерешенной, либо по сравнению с ситуацией, когда он идет на значительные уступки в ущерб делу, что существенно снижает эффективность решения проблемы [32]	Организация
17	Делегирование прав и обязанностей	Лидер для достижения успеха управляемой организации должен стремиться максимально использовать возможности сотрудников, делегируя им полномочия не только в принятии управленческих решений, но и наделяя их необходимыми ресурсами и технологиями для того, чтобы реализация этих решений была эффективной и результативной [32]. В этом случае лидер одновременно получает не только формальное, но и моральное право потребовать с сотрудников, получивших от него полномочия, обеспечения качества принимаемых решений и выполнения обязанностей по рациональному расходованию предоставленных ресурсов	Организация, мотивация
18	Навыки ведения переговоров	Искусство ведения переговоров лидерами проявляется в том, что в результате их проведения они умеют заполучить то, что хотят, и при этом, отстаивая свою точку зрения, могут быть в этом очень убедительными. При этом,	Организация

		<p>чтобы достичь посредством переговоров желаемого результата, лидеры умеют удовлетворять потребности своих собеседников, выстраивая с ними доверительные отношения. В урегулировании разногласий (особенно по крупным сделкам или серьезным проблемам) лидеры демонстрируют практичность, но на справедливой, а не конъюнктурной основе, одновременно проявляя твердость в процессе ведения переговоров [43].</p>	
--	--	--	--

Обсуждение результатов и выводы

Проведенные исследования позволили детально проанализировать содержание следующих лидерских качеств руководителя: умение анализировать альтернативные издержки; умеренность и скромность; дисциплинированность; умение видеть перспективу; умение анализировать риски и управлять ими; умение рационально использовать время (эффективный тайм-менеджмент); зрелость в управлении (в первую очередь, в принятии и реализации управленческих решений); способность являться примером для подражания (быть образцом для персонала); умение выстраивать отношения с разными людьми; хорошие социальные навыки; навыки эффективных публичных коммуникаций; честность и открытость; умение слушать других; преданность делу; наличие чувства сострадания и сочувствия нуждам других людей (своих сотрудников); способность разумно противостоять оппонентам; умение делегировать как права, так и обязанности; умение вести переговоры.

Установлено, что из рассмотренных лидерских качеств примерно 11% связаны с функцией планирования, 39% – с мотивацией и 50% – с функцией организации.

С учетом ранее проведенных исследований [22] таких лидерских качеств, как любовь к своему делу, мужество и смелость, наличие цели и видение результата, оптимизм, ответственность, поддержка сотрудников коллектива, присутствие в делах организации посредством личного вовлечения в процесс, самомотивация, следование высоким стандартам, страсть, уважение окружающих, уверенность, умение контролировать эмоции, уникальность, харизма, целостность, чувство юмора, этика, показано, что 48% этих качеств связаны с функцией мотивации, 44% – с функцией организации, 6% – с функцией планирования, 2% – с функцией целеполагания.

Также проведенные исследования продемонстрировали, что для более тесной увязки лидерских качеств руководителя с функциями менеджмента очевидно следует перейти от их наиболее обобщенной классификации (целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация) к более детальной.

Литература

1. F. W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, 1911.
2. *Афонин Ю.А., Орлова Л.В.* Профессиональные качества современного лидера-управленца: социологический анализ. // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. – 2015. – №3. – С. 59-62.
3. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом 8-е изд., стереотип. – Москва: Академия, 2010. – 224 с.
4. *Бендас Т.В.* Психология лидерства: [теория и практика] / Т. В. Бендас. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. – 447 с.

5. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 504 с.
6. *Евтихов О.В.* Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия. // Психология. Журнал Высшей школы экономики. — 2010. — Т. 7. — №1. — С. 114–121.
7. *Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Роль предпринимателя в положениях школы предпринимательства Й. Шумпетера и его значение в формировании стратегий развития бизнеса в современных условиях. // Стратегии бизнеса. — 2021. — Т. 9. — № 9. — С. 263-270.
8. *Ерастова А.В., Черкасова О.В.* Лидерство: учебное пособие / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. — Саранск, 2015. — 74 с.
9. *Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Проблемы и перспективы использования положений школы предпринимательства Йозефа Шумпетера для развития современного менеджмента. // Транспортное дело России. — 2021. — № 2. — С. 69-77.
10. *Клементьев Д.В.* Лидерство: определение, подходы, перспективы. // Журнал прикладных исследований. — 2021. — Т. 2. — №1. — С. 21-24.
11. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Учет силы лидерства при формировании и реализации стратегии развития компании. // Журнал экономических исследований. — 2021. — Т. 7. — № 5. — С. 29-40.
12. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Алгоритм учета рисков при принятии управленческих решений в социально-экономических системах. // Транспортное дело России. — 2021. — № 4. — С. 68-78.
13. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Методы принятия управленческих решений на основе инструментов теории массового обслуживания. // Журнал исследований по управлению. — 2019. — Т. 5. — № 6. — С. 34-54.
14. Нетворкинг: 10 правил, как правильно заводить полезные связи. <https://hr-portal.ru/article/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznye-svyazi>
15. *Одинокова Н.А.* Владение навыками публичного выступления - ключ к успеху в профессиональной карьере. // Наука и социум. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Ответственный редактор Е.Л. Сорокина. — 2017. — С. 42-46.
16. Пол Джон Мейер. Три основных элемента руководства. <https://www.koshurin.ru/tsitaty.php?id=54>
17. *Равино А.В.* Основы лидерства / А. В. Равино. — Минск: БГТУ, 2014. — 85 с.
18. *Савинова, С.Ю.* Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 280 с.
19. *Стивен Р. Кови.* Лидерство, основанное на принципах. — Москва: Альпина, 2009. — С. 302.
20. *Тебекин А.В.* Менеджмент. Учебник / Москва, 2015. Сер. Бакалавриат.
21. *Тебекин А.В.* Анализ кризисов с позиций экономической теории. // Журнал экономических исследований. — 2018. — Т. 4. — № 12. — С. 3-9.
22. *Тебекин А.В.* Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 1). // Журнал экономических исследований. — 2021. — Т. 7. — № 5. — С. 11-22.
23. *Тебекин А.В.* Анализ современных социально-экономических аспектов на основе модели жизненного цикла депривации Дж. Дэвиса. // Журнал социологических исследований. — 2018. — Т. 3. — № 1. — С. 1-10.
24. *Тебекин А.В.* Взаимосвязь социальных аспектов отношения сотрудников и организации с фазами циклов экономического развития в рамках технологических

- укладов и ее отражение в используемых управленческих парадигмах. // Журнал социологических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 2. – С. 1-15.
25. *Тебекин А.В.* Взгляды Дж. К. Гэлбрейта на власть технотехнологии и современные реалии. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 4. – С. 254-261.
26. *Тебекин А.В.* Взгляды Дж. К. Гэлбрейта на соотношение заинтересованности технотехнологии в максимизации прибыли на капитал и в обеспечении прочных позиций корпорации на рынке и сегодняшние реалии. // Маркетинг и логистика. – 2017. – № 6 (14). – С. 58-67.
27. *Тебекин А.В.* возможности использования положений школы предпринимательства для преодоления национальной экономикой системного кризиса. // Теоретическая экономика. – 2021. – № 8 (80). – С. 37-49.
28. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (1-е изд.)
29. *Тебекин А.В.* О глубине кризиса 2020-го года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 52-71.
30. *Тебекин А.В.* Проблемы сочетания предпринимательства и планирования в постиндустриальной экономике. // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 11. – С. 326-330.
31. *Тебекин А.В.* Роль предпринимателя в развитии стратегий бизнеса: философский аспект. // Журнал философских исследований. – 2021. – Т. 7. – № 3. – С. 40-52.
32. *Тебекин А.В.* Стратегическое управление персоналом. – Москва, 2020.
33. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги в современных взглядах на власть технотехнологии в бизнесе относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта с позиций экономической теории. // Мир современной науки. – 2017. – № 2 (42). – С. 38-43.
34. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги в современных взглядах на планирование работы корпорации технотехнологией относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта. // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 11 (43). – С. 20-24.
35. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги во взглядах на источники власти в бизнесе относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта с позиций экономической теории. // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6 (38). – С. 3-7.
36. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. – Москва: Кнорус, 2016. – 695 с.
37. *Тебекин А.В.* Теория управления. Учебник / Москва, 2017.
38. *Тебекин А.В.* Управление персоналом. Учебное пособие / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (1-е изд.)
39. *Тебекин А.В.* Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера. // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 5 (49). – С. 3-10.
40. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. Москва, 2014. (4-е издание)
41. *Тебекин А.В., Мантусов В.Б.* Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения. Российская таможенная академия. Москва, 2016.
42. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Технологии принятия управленческих решений на различных этапах жизненного цикла инновации. // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 12. – С. 1-26.
43. *Тебекин А.В., Филатов А.А.* Основы менеджмента организации. – Москва, 2005.
44. *Тебекин А.В., Шафиров В.Г.* Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами. // Журнал социологических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 1. – С. 33-47.
45. Томас Эдисон, цитаты об успехе. <https://author.today/post/101743>